

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

**FACULTAD DE MEDICINA**

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**PROGRAMA DE MAGÍSTER EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL DEL  
TRABAJO**

**DOCUMENTO FINAL TRABAJO FINAL DE GRADO**

**RIESGOS PSICOSOCIALES: PREVALENCIA EN UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA**

**POR:**

**RAFAEL BERMÚDEZ**

**VALPARAÍSO, NOVIEMBRE 2017**

## **RIESGOS PSICOSOCIALES: Prevalencia y experiencias en una empresa de servicios en Chile.**

### **RESUMEN**

Este trabajo muestra los resultados asociados a la evaluación de Factores Psicosociales realizado en una empresa nacional del rubro transporte y logística, la que se encuentra en proceso de crecimiento económico y estructural, con la necesidad de iniciar un proceso de cambio planeado. Se aplicó el cuestionario SUSESO ISTAS 21 en su versión completa a 23 trabajadores, que corresponde al personal administrativo y operativo de la Empresa logrando un 100% de cuestionarios válidamente respondidos. En complemento al Cuestionario se sostuvieron reuniones individuales con representantes de cada cargo, las que permitieron identificar prácticas, experiencias y opiniones relativas a los resultados obtenidos de forma cuantitativa. La Empresa en cuestión reconoce a priori sus falencias en torno a la falta de claridad de los procedimientos y la necesidad de potenciar el desarrollo de su capital humano.

### **ABSTRACT**

This work shows the results associated with the evaluation of Psychosocial Factors performed in a national company of transportation and logistics, which is in the process of economic and structural growth, with the need to initiate a planned change process. The

SUSESO ISTAS 21 questionnaire was applied in its complete version to all the administrative and operational personnel of the company, obtaining 100% of validated questionnaires. In addition to the Questionnaire, individual meetings were held with representatives of each position, which allowed to identify practices, experiences and opinions regarding the results obtained in a quantitative way. The company in question acknowledges a priori its shortcomings regarding the lack of clarity of procedures and the need to enhance the development of its human capital.

#### **PALABRAS CLAVES**

SUSESO, ISTAS 21, Riesgos Psicosociales, Desarrollo Organizacional, Salud Mental.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>1. Contexto General</b> .....	6
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	13
<b>2.1 Factores Psicosociales</b> .....	13
<b>2.2.Evaluación e Intervención Psicosocial</b> .....	16
<b>2.2.1 Principios Comunes para la Evaluación de Riesgos Psicosociales en la Empresa</b> .....	17
<b>2.2.1.1 Tratar a los Riesgos Psicosociales como a los demás riesgos</b> .....	17
<b>2.2.1.2 El proceso es tan importante o más que el resultado</b> .....	20
<b>2.3 Niveles de Intervención Psicosocial</b> .....	26
<b>2.3.1 Prevención Primaria</b> .....	28
<b>2.3.2 Prevención Secundaria</b> .....	28
<b>2.3.3. Prevención Terciaria</b> .....	29
<b>3. Antecedentes de la Compañía</b> .....	29
<b>METODO</b> .....	33
<b>3.1 Población y muestra, grupo en estudio o participantes</b> .....	33
<b>3.2 Procedimiento</b> .....	33
<b>3.2.1 Preparación</b> .....	33
<b>3.2.2 Aplicación Cuestionario SUSESO ISTAS</b> .....	34

<b>3.2.3 Planilla de Autoregistro y Reuniones Individuales.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3 Técnicas e Instrumentos.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.1 Dimensiones Psicosociales.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3.1.1 Exigencias psicológicas en el trabajo .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3.1.2 Trabajo activo y desarrollo de habilidades.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3.1.3 Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3.1.4 Compensaciones.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3.1.5 Doble Presencia.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3.2 Subdimensiones Psicosociales.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3.2.1 Exigencias psicológicas cuantitativas (CU).....</b>	<b>38</b>
<b>3.3.2.2 Exigencias psicológicas cognitivas (CO).....</b>	<b>39</b>
<b>3.3.2.3 Exigencias psicológicas emocionales (EM).....</b>	<b>39</b>
<b>3.3.2.4 Exigencias psicológicas de esconder emociones (EE).....</b>	<b>39</b>
<b>3.3.2.5 Exigencias psicológicas sensoriales (ES).....</b>	<b>40</b>
<b>3.3.2.6 Influencia (IN).....</b>	<b>40</b>
<b>3.3.2.7 Posibilidades de desarrollo en el trabajo (PD).....</b>	<b>40</b>
<b>3.3.2.8 Control sobre los tiempos de trabajo (CT).....</b>	<b>40</b>
<b>3.3.2.9 Sentido del trabajo (ST).....</b>	<b>41</b>
<b>3.3.2.10 Integración en la empresa (IE).....</b>	<b>41</b>
<b>3.3.2.11 Claridad de rol (RL).....</b>	<b>41</b>
<b>3.3.2.12 Conflicto de Rol.....</b>	<b>42</b>

3.3.2.13 <i>Calidad de Liderazgo</i> .....	42
3.3.2.14 <i>Calidad de la relación con superiores (RS)</i> .....	42
3.3.2.15 <i>Calidad de la relación sus compañeros/as de trabajo (RC)</i> .....	43
3.3.2.16 <i>Estima (ET)</i> .....	43
3.3.2.17 <i>Inseguridad respecto a las condiciones generales de contrato (IC)</i> .....	43
3.3.2.18 <i>Inseguridad respecto a las características específicas del trabajo (IT)</i> .....	44
3.3.2.19 <i>Preocupación por tareas domésticas (DP)</i> .....	44
3.3.2.20 <i>Carga Tareas Domésticas</i> .....	44
<b>RESULTADOS</b> .....	45
<b>4.1 Resultados por Dimensión</b> .....	45
<b>4.2 Resultados por Subdimensión</b> .....	47
4.2.1 <i>Exigencias Psicológicas</i> .....	47
4.2.2 <i>Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades</i> .....	49
4.2.3 <i>Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo</i> .....	50
4.2.4 <i>Compensaciones</i> .....	52
4.2.5 <i>Doble Presencia</i> .....	53
<b>DISCUSION</b> .....	55
<b>CONSLUSIONES</b> .....	74
<b>SUGERENCIAS</b> .....	76
<b>REFERENCIAS</b> .....	78
<b>ANEXOS</b> .....	81

## **INTRODUCCION**

### **1. Contexto General.**

El mundo del trabajo ha cambiado y la concepción Tayloriana de éste ya no es suficiente para poder comprenderlo y menos aún para organizarlo de manera eficiente y sostenible el tiempo. Tal como señala Echeverría (Echeverría, 2000), el trabajo que hoy en día predomina en las empresas es muy diferente del trabajo que predominara a comienzos del siglo XX. Entonces prevalecía el trabajo manual. Actualmente es el trabajo no manual el que ha llegado a ser no sólo el más numeroso sino, por sobre todo, el más importante en la capacidad de generación de valor de las empresas.

Este trabajo “no manual” y su evolución se han caracterizado principalmente por el desarrollo e incorporación de nuevas tecnologías de producción y servicios que ha obligado a las empresas, instituciones y naciones a complejizar la forma en que éste se gestiona, estudia y regula.

Junto a las demandas físicas y sensoriales, se reconoce ahora que los trabajadores se encuentran sometidos, por ejemplo, a demandas emocionales, cognitivas y relacionales que afectan las tareas y los exigen de formas difíciles de comprender desde una mirada clásica. En tanto, las organizaciones se han visto en la necesidad de observar y evaluar sus procesos, con el fin en la mayoría de los casos de subsistir a los cambios impuestos por el ambiente.

Esta complejidad y enriquecimiento del trabajo trajo consigo de manera progresiva y gradual la necesidad/obligación de que las organizaciones incorporen otros parámetros en su gestión, además de la producción y costos. Uno de ellos refiere a la salud (física, mental y social) de sus trabajadores, es decir, ya no se habla sólo de riesgos físicos y químicos, sino también del contenido del trabajo y los mecanismos socio-psicológicos que impactan en el bienestar o malestar de los integrantes de la organización.

Esta tendencia mundial hace que los factores psicosociales, entendidos como todas las situaciones y condiciones del trabajo que se relacionan con el tipo de organización y el contenido del trabajo y la ejecución de la tarea, los cuales tienen la capacidad de afectar, en forma negativa y positiva, el bienestar y la salud de las personas y sus condiciones de trabajo, sean una de las prioridades de la salud laboral en los próximos años según organismos como la Organización Internacional del Trabajo(OIT), el Instituto Nacional para la Salud y Seguridad Ocupacional (NIOSH) y la Unión Europea (UE).

Como consecuencia de los importantes cambios en las organizaciones y de los procesos de globalización actual, la exposición a los riesgos psicosociales se ha hecho más frecuente e intensa, haciendo conveniente y necesaria su identificación, evaluación y control con el fin de evitar sus riesgos asociados para la salud y la seguridad en el trabajo (EU-OSHA, 2007).

Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), el año 2015 en Chile se trabajó un promedio anual de 1990 horas, posicionándonos como el quinto país que más horas trabaja. Pero estos datos nada dicen de la calidad de ese trabajo ni de las

condiciones en que éste se realiza. Estas cifras esconden prácticas, características, relaciones y estilos de trabajo que han evolucionado vertiginosamente en los últimos 20 años. Al respecto y a modo de ejemplo, la primera Encuesta Nacional de Empleo, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile (ENETS, 2011) levantó información sobre relaciones contractuales, condiciones de trabajo cotidiano y aspectos asociados a su salud y bienestar, evidenciando que un 36,4% de las mujeres y un 20,8% de los hombres ha sufrido dolores de cabeza en los últimos doce meses en relación al trabajo, mientras que un 22,3% y un 12,2% respectivamente han sufrido alteraciones al apetito o digestivas en los últimos doce meses, asociados también al trabajo.

Cuando las condiciones de trabajo no son las adecuadas, pueden traer consecuencias negativas para los trabajadores y por tanto para la organización. Una de ellas son las denominadas Enfermedades Profesionales (EP), que son aquellas enfermedades ocasionadas por el ejercicio del trabajo o profesión. De acuerdo al Ministerio de Salud (MINSAL), y tal como señala un estudio realizado por Bitrán y Asociados en el año 2011, las Enfermedades Profesionales constituyen un problema de salud pública debido a que afectan a un grupo importante de la sociedad, los “trabajadores y trabajadoras”, que representan el 35% de la población chilena y constituyen el pilar fundamental para el desarrollo económico y social del país.

Según datos de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), en el año 2011 se atendieron 4.456 trabajadores con algún diagnóstico de posible patología mental y esta cifra aumentó a 9.850 trabajadores cuando se consideraron las patologías físicas que la evidencia ha

demostrado vínculo con problemas de salud mental (problemas músculo-esqueléticos de cuello, hombro y espalda, colon irritable, dolor crónico y cefaleas tensionales) (Garrido, 2012). Respecto a los trabajadores con casos acogidos en esta mutualidad como enfermedad profesional de origen mental, se observó un aumento de un 632% en los últimos 10 años, pasando de 242 casos en el año 2001 a 1.530 en el año 2011. Este aumento representó un 14,4% del total de enfermedades profesionales acogidas y 28.163 días perdidos en el año 2011. Lo anterior, podría explicarse en parte, por el cambio en la composición de la masa afiliada de trabajadores a esta mutualidad que en el año 2010 fue de un 62% perteneciente a los sectores comercio y servicios (desplazando al rubro industrial) rubros en que la demanda mental tiende a ser mayor que física y que además la evidencia señala como sectores más expuestos a riesgos psicosociales.

Lo anterior, refleja una problemática emergente para el abordaje y manejo de las enfermedades profesionales de salud mental y enfermedades físicas relacionadas, como también da cuenta del giro productivo del país concordante con su nivel de desarrollo económico, pero aún con contrastes en el desarrollo de normativas de control y protección de los trabajadores (MINSAL, 2013)

Si los trabajadores se exponen a algún factor de riesgo psicosocial será posible apreciar síntomas tanto a nivel individual como organizacional. Por ejemplo, a nivel individual será posible apreciar alteraciones del sueño, angustia, despersonalización, depresión e

insatisfacción laboral. Mientras que a nivel organizacional la productividad y calidad se verá afectada, así como los indicadores relativos al ausentismo y la rotación.

La realidad del trabajo en Chile ha llevado a que el País no sea ajeno a esta tendencia internacional, contando en la actualidad con normativa legal e instrumentos que obligan y apoyan a todas las organizaciones nacionales a evaluar e intervenir dichos factores, sin importar su tamaño o naturaleza (pública o privada). Asimismo, según el MINSAL (2010) se ha planteado para el año 2020 disminuir la incidencia de enfermedades profesionales, entre las cuales, los factores psicosociales son parte relevante del problema.

El Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales del Ministerio de Salud, el Instrumento para la Evaluación de Evaluación de Medidas para la Prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo del Instituto de Salud Pública (ISP), y la primera Encuesta Nacional de Condiciones de Empleo, Equidad, Trabajo, Salud y Calidad de Vida de los Trabajadores y Trabajadoras en Chile (ENETS), han puesto el foco de la autoridad y de las organizaciones en la gestión de dichos factores, haciéndose parte de la tendencia mundial.

El Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales, iniciativa del Ministerio de Salud que establece la obligatoriedad de las empresas chilenas (públicas y privadas) de evaluar e intervenir los Factores Psicosociales, nace desde un enfoque sanitario/preventivo, interesado en mejorar la salud (física, mental y social) amparado en la ley de Accidentes del Trabajo y

Enfermedades Profesionales 16.744. Este Protocolo constituye la instancia para ampliar el enfoque y extenderlo al 100% de la organización. Es decir, ya que los Factores Psicosociales hacen referencia a situaciones y condiciones inherentes al trabajo, a su contenido y su organización, el abordaje se debe realizar desde la gestión organizacional, haciendo conversar cada uno de los componentes (departamentos, áreas y cargos), directrices, normas y procedimientos de la empresa o institución.

La gestión de los Factores Psicosociales, tal como manifiesta Peiró (en Foment Del Treball Nacional, 2007) debe ser profesionalizada y dirigida a producir modificaciones adecuadas para instalar y mantener una cultura, unos sistemas y unas prácticas eficaces en la prevención de los riesgos psicosociales y en la promoción de una organización saludable. Dicha intervención preventiva, en palabras del mismo autor, se inspira y arranca con un análisis de los riesgos psicosociales.

La Compañía en la que se desarrolla el presente estudio, consciente de los antecedentes previamente expuestos, así como de los cambios económicos, laborales, normativos y propios, decide acompañar el crecimiento económico experimentado durante el año 2015 con el crecimiento estructural, normativo y procedimental que les permitiera sustentarse en el tiempo. Con el fin de tener mayor claridad respecto de los pasos o acciones específicas a seguir, se inicia este proceso de cambio con un diagnóstico que les proporcione la información necesaria para orientar la toma de decisiones en base a datos verídicos y confiables y no a las ideas preconcebidas por los gerentes que lideran la Compañía. Se decide

entonces utilizar el concepto de los Factores Psicosociales, específicamente la definición que propone la metodología SUSESO ISTAS 21, puesto que permite evaluar una serie de dimensiones específicas a la gestión del trabajo y sus condiciones.

En consideración a lo expuesto y las demandas y necesidades de la Compañía surgen algunas interrogantes:

¿Cuál es nivel de riesgo psicosocial que existe en la Empresa? ¿Cuáles son las dimensiones que se encuentran en Riesgo Alto? ¿Qué dimensiones perciben los integrantes de la Empresa como críticos en este proceso de cambio?

## **2. MARCO TEÓRICO**

### ***2.1. Factores Psicosociales***

El concepto de Factores Psicosociales es complejo de describir y comprender puesto que existen múltiples definiciones y aspectos a los cuales refiere. Algunas de éstas enfatizan aspectos individuales de los trabajadores mientras que otras están ligadas a las condiciones y al medio ambiente de trabajo. En tanto otras se refieren a las influencias económicas y sociales ajenas al lugar de trabajo pero que repercuten en él.

Respecto a los factores individuales o personales del trabajador, las capacidades y limitaciones de éste en relación con las exigencias de su trabajo parecen ser primordiales, así como la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Las condiciones y el medio ambiente de trabajo incluyen la tarea en si, las condiciones físicas en el lugar de trabajo, las relaciones de los trabajadores con sus supervisores y las prácticas de la administración. Los factores externos al lugar de trabajo, pero que guardan relación con las preocupaciones psicosociales en el trabajo, se derivan de las circunstancias familiares o de la vida privada, de los elementos culturales, la nutrición, las facilidades de transporte y la vivienda (OIT, 1984).

Los Factores Psicosociales en el trabajo, vistos de esta manera, requieren una definición suficientemente amplia que tenga en cuenta esas variadas influencias, así como sus consecuencias.

En 1996 Cox y Griffiths, definían a los Factores Psicosociales como los aspectos del trabajo, de la organización y de la gestión laboral, y sus contextos sociales y organizacionales.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo Español (INSHT) en su norma técnica N° 443 del año 1997 define a los Factores Psicosociales como aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen la capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo. Así pues, unas condiciones psicosociales desfavorables están en el origen de la aparición tanto de determinadas conductas y actitudes inadecuadas en el desarrollo del trabajo como de determinadas consecuencias perjudiciales para la salud y para el bienestar del trabajador.

La Enciclopedia de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la OIT, en su tercera edición en el año 1998 expone que a partir de estos momentos la organización en el trabajo y los factores organizacionales se convierten en expresiones intercambiables para referirse a los factores psicosociales y sus efectos sobre la salud. Unas y otras expresiones se utilizan para referirse a los factores sociales que influyen la conducta y la salud de los trabajadores.

El Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales del Ministerio de Salud, adopta casi textualmente la definición dada por el INSTH y declara que los Factores Psicosociales hacen

referencia a situaciones y condiciones inherentes al trabajo y relacionadas al tipo de organización, al contenido del trabajo y a la ejecución de la tarea, y que tienen la capacidad de afectar, en forma positiva o negativa, el bienestar y la salud (física, psíquica o social) del trabajador y sus condiciones de trabajo.

Esta definición, sitúa el foco de atención no en la persona (trabajador), sino que en la organización y gestión del trabajo y sus condiciones. Esta aclaración resulta fundamental, dado que en la práctica, la posición más frecuente de encontrar es justo aquella que asigna la responsabilidad/culpabilidad de la baja producción, de los conflictos, de los fracasos en la implementación de nuevos procesos entre otros, a los trabajadores y a sus características intrínsecas. Esta definición permite además, asociar de manera positiva el impacto que una adecuada gestión organizacional tiene no sólo sobre la producción, sino también sobre la salud de los trabajadores, de manera integral distinguiendo los aspectos físicos, psicológicos y sociales de los trabajadores.

## ***2.2. Evaluación e Intervención Psicosocial.***

Tanto la evaluación o diagnóstico, como la intervención al interior de las organizaciones son tareas complejas y desafiantes. Los intentos fallidos, la resistencia natural al cambio, la incertidumbre, la falta de comunicación, los prejuicios y los modelos mentales largamente

asentados en las organizaciones configuran barreras para las nuevas instancias de diagnóstico e intervención.

Para poder proponer medidas preventivas y llevarlas a cabo, es necesario detectar y evaluar correctamente los riesgos psicosociales. Para esto se recurre habitualmente a cuestionarios o encuestas permitiendo la “cuantificación” del riesgo, es decir la asignación de un número, un valor. Este enfoque, es el más utilizado para realizar el análisis en las organizaciones nacionales dirigidas mayoritariamente por ingenieros, cuya desarrollo y formas de enfrentar “la realidad” empresarial y operacional se entiende entorno a las cifras y la relación costo/beneficio.

En la mayoría de los casos, diagnosticar con un cuestionario nos ayudará a detectar y evaluar, pero nos dificultará mucho el trabajo a la hora de conocer las causas últimas del riesgo (Nogareda y Gracia, 2007). Cada empresa es un mundo y las causas de los riesgos pueden estar en diferentes aspectos de la organización del trabajo.

### ***2.2.1 Principios Comunes para la Evaluación de Riesgos Psicosociales en la Empresa.***

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo Español (INSTH) en sus Normas Técnicas 944 y 945, realiza una propuesta a partir del análisis tanto de la literatura científica

sobre evaluaciones de intervenciones psicosociales como de las recopilaciones de buenas prácticas y estudios de casos a partir de los cuáles se identifican una serie de elementos que suelen estar presentes en los programas de intervención exitosos.

Se trata de condiciones necesarias pero no suficientes; es decir, su presencia no garantiza mecánicamente el éxito de una intervención psicosocial, pero sí aumenta sus probabilidades. Por tanto, suponen un referente útil a la hora de diseñar intervenciones, un marco de trabajo basado en la investigación y el análisis de la realidad que puede guiar la actuación de los distintos agentes y facilitar la puesta en marcha de este tipo de programas (INSTH,2012).

#### ***2.2.1.1 Tratar a los Riesgos Psicosociales como a los demás riesgos.***

Con frecuencia, y más de lo que nos gustaría reconocer, el discurso y las intervenciones sobre los riesgos psicosociales en contextos laborales han girado en torno a dos elementos, la vulnerabilidad individual de los trabajadores y las exposiciones extra laborales. Esperando de esa forma resultados que podrían estar interviniendo a nivel primario pero con actividades diseñadas para impactar un nivel secundario, es decir, colocando el foco de atención y actuación más sobre las personas que sobre las organizaciones (INSTH,2012).

##### *a) Normalizar, seguir los principios de acción preventiva.*

Un factor de riesgo es aquél que incrementa la probabilidad de que ocurra un daño, patología, enfermedad o lesión. Ello implica que no es necesario que el factor esté presente para que se

produzca el efecto, y también que la consecuencia puede producirse en ausencia de dicho factor (INSTH, 2012).

El INSTH propone seguir una lógica similar a la de los Límites de Exposición Profesional, que son los valores de referencia para la evaluación y control de los riesgos inherentes a la exposición de agentes químicos, que se emplean en higiene industrial y son herramientas de gran utilidad preventiva. Esto no constituye una barrera infranqueable y que permita separar de manera absoluta situaciones seguras de aquellas consideradas inseguras o dañinas para la salud de las personas y la organización.

Debido a la amplitud de respuestas individuales posibles, son valores de referencia que protegen a la mayoría de la población laboral, pero no a la totalidad. Se establecen a partir de los conocimientos disponibles en ese momento. Son revisados periódicamente en función de los cambios que se vayan produciendo tanto en las condiciones de trabajo, como en los conocimientos científicos o en el marco legal (INSTH, 2012).

*b) Integrar la Prevención Psicosocial.*

Un error frecuente en la intervención psicosocial es asignar la responsabilidad exclusiva tanto de la evaluación como de la intervención a los profesionales o encargados de “prevención” sin la participación y colaboración de diferentes áreas de la organización. Esta

decisión, sea por desconocimiento del concepto, falta de comprensión del mismo o de interés, limita considerablemente el campo como la efectividad de la intervención.

Para que las medidas sean sostenibles, refuerza el INSTH la importancia de una evaluación continua de la intervención (tanto de sus resultados, como de su propio proceso), y las actividades preventivas deben incorporarse en la gestión regular de la empresa, como parte del sistema de gestión de las condiciones de trabajo.

También es recomendable introducir procedimientos que garanticen determinadas condiciones psicosociales (por ejemplo, códigos de buenas prácticas, inclusión de medidas en la negociación colectiva). El apoyo sostenido de la alta dirección no se limita al proceso de la intervención psicosocial en sí mismo, sino también a incorporar la prevención psicosocial en la gestión cotidiana de la empresa, a menudo como una tarea que afecta directamente a los supervisores y mandos intermedios. Como planteaba la Comisión Europea hace ya más de una década, las actividades esporádicas y aisladas son la antítesis de una intervención psicosocial de calidad (INSTH, 2012).

#### ***2.2.1.2 El proceso es tan importante o más que el resultado.***

Algunos autores, cuando describen factores de éxito en el terreno de la intervención psicosocial, hablan de variables de contenido y variables de proceso. Ello da una idea de lo

importante que resulta en este ámbito preocuparse del cómo, y no sólo del qué (INSHT, 2012).

Las actuaciones deben realizarse con consenso, y con participación activa de todos los agentes en cada una de las etapas de la intervención. Especialmente cuando ésta consista en un cambio organizativo, Karasek afirmaba que, dada la dificultad del objetivo, es muy importante que el programa de intervención dedique buena parte de sus esfuerzos y recursos al propio proceso de cambio que se pretende poner en marcha (INSHT, 2012).

a) *Partir de situaciones reales, buscar soluciones específicas.*

La primera condición requerida es que la intervención se base en necesidades reales. Eso conlleva un adecuado análisis de los riesgos, utilizando herramientas y procedimientos rigurosos. Deben evitarse intervenciones unilaterales, que no contengan objetivos de salud y bienestar. Es evidente que actuar sobre las condiciones psicosociales puede tener también otros objetivos estratégicos para la empresa relacionados, por ejemplo, con la ampliación de un servicio, la adaptación a un cambio tecnológico, la introducción de un sistema de calidad total, la mejora de la imagen corporativa, o la diversificación de la producción. Pero debe haber un equilibrio entre unos y otros, entre los objetivos de salud y el resto, y un grado de consenso suficiente sobre la necesidad de actuar (INSHT, 2012).

b) *Diseñar estrategias a largo plazo, planificar.*

Debe tenerse claro que la intervención psicosocial es, en general, un proceso a largo plazo. Los cambios duraderos, los efectos consolidados a nivel organizacional, no se logran con actuaciones improvisadas, aisladas y poco duraderas, ni actuando sólo sobre las personas. Se requiere un enfoque global y sistemático, que favorezca las intervenciones a nivel primario: las que actúan sobre los estresores de tipo organizativo (INSHT, 2012).

Según el INSHT apostar por estrategias de intervención a largo plazo, implica establecer programas bien planificados, definir objetivos secuenciados, proveer los recursos necesarios (económicos, pero también humanos y temporales), asignar responsabilidades entre los distintos agentes, delegar tareas, identificar indicadores que permitan evaluar la eficacia de las acciones desarrolladas, y hacer seguimiento de ellas.

- Establecer objetivos y grupos diana.

Deben definirse unos objetivos concretos, congruentes con los resultados obtenidos en la evaluación de riesgos. Puede resultar operativo agruparlos según el plazo de tiempo que se les asigna (objetivos a corto, medio y largo plazo). Cuanto menos específicos sean los objetivos, mayores dificultades existirán para su evaluación posterior. Cada uno de ellos se materializará en una o varias acciones específicas objeto de planificación (INSHT,2012).

Así mismo, se determinará la población diana, común o diferente para los distintos objetivos de la intervención. Puede haber intervenciones “micro”, aplicadas en grupos reducidos, que se han identificado como prioritarios tras el diagnóstico de la situación (evaluación psicosocial, resultados colectivos de vigilancia de la salud, etc.). También ocurre a menudo

que, para solucionar un problema detectado en un colectivo, se interviene sobre otro diferente; por ejemplo, para mejorar la falta de autonomía de los trabajadores de una sección podría diseñarse formación en técnicas de liderazgo dirigida a los mandos intermedios (INSHT,2012).

- Prever los recursos necesarios.

Diagnóstico e intervención requieren la inversión de recursos de parte de la organización, ya sean temporales, humanos y/o económicos.

Es frecuente que las empresas que hacen intervención psicosocial no dispongan de un presupuesto concreto para ello, e incluso que no hagan una valoración cuantitativa del coste de la intervención, ni en términos reales ni estimativos. Este tipo de actividades continúan viéndose como un gasto y no como una inversión, en la medida que no suelen proporcionar resultados inmediatos ni tangibles (INSHT, 2012).

- Evaluar la intervención.

La evaluación debería formar parte de la planificación de la intervención desde el principio, para poder ir valorando el proceso sobre la marcha, adoptando ajustes y correcciones, si son necesarios. En cuanto a la evaluación de los resultados y la eficacia de las medidas adoptadas, debe realizarse no sólo a corto plazo, sino también a medio-largo plazo, ya que el

mantenimiento de los efectos en el tiempo es uno de los aspectos más cuestionados incluso en la literatura sobre prevención psicosocial.

c) *Implicar, establecer procesos de participación activa.*

De acuerdo a lo señalado por la Norma Técnica 945 esta es una de las recomendaciones más reiteradas en intervención psicosocial y también una de las que menos se practican. Todo el mundo habla de participación pero ésta puede ser de muy diversos tipos (la mera información, la consulta, la codecisión...), y no todos son igual de eficaces.

En demasiadas ocasiones se opta por modalidades rápidas y poco comprometidas que, desde el punto de vista técnico-psicosocial, son las menos convenientes. Está asumido que no se pueden evaluar los riesgos psicosociales sin recoger información de los trabajadores, bien sea mediante cuestionarios o utilizando técnicas cualitativas. Pero todo lo que viene a partir de ahí a menudo se convierte en monopolio de “los expertos” (técnicos de prevención y asesores varios), relegando la presencia de los trabajadores a un papel de receptores pasivos, tanto de la información sobre todo el proceso, como de las medidas que finalmente la empresa decida implementar. Sin embargo, una de las recomendaciones en que más entidades y organismos especializados coinciden como factor de éxito de una intervención psicosocial es la de reconocer a los trabajadores como verdaderos expertos. En palabras de la Comisión Europea, el método “sabemos lo que es bueno para usted, haga lo que le decimos

y todo irá bien” no suele funcionar con adultos que conocen su situación mejor que cualquier asesor externo (INSHT, 2012).

- Algo más que dar información.

Participación activa implica aportar datos, hacer propuestas, ser consultado y escuchado, tener capacidad de llegar a acuerdos, recibir explicaciones y argumentos cuando las aportaciones propias son desestimadas. Y hacerlo en todas y cada una de las fases de un programa de actuación psicosocial, es decir: la identificación y el análisis de los problemas, pero también la priorización, la propuesta, discusión y diseño de las medidas, su implementación y su seguimiento. Participar en el análisis de las causas de los problemas y discutir sobre cómo resolverlos favorece la implicación y el compromiso en la aplicación de las medidas preventivas (INSHT, 2012).

- Quiénes tienen algo que decir

Los trabajadores y/o sus representantes, la dirección, y la estructura de la empresa son personajes relevantes en cualquier programa de actuación sobre los riesgos psicosociales, además de los propios asesores técnicos en prevención. Por su parte los altos mandos o

directivos de la Organización no sólo deben estar convencidos, sino que deben participar activamente en cada una de las etapas o momentos definidos, ya sea directa o indirectamente a través sus representantes formales, más si consideramos que la intervención psicosocial debe actuar en el origen del riesgo, que requiere en la mayoría de los casos decisiones y recursos que corresponden a la primera línea de la Organización.

La elección de los participantes debe realizarse considerando algunos criterios como la representatividad, el conocimiento, la validación y respeto que tenga en el grupo de trabajo y su capacidad para comunicarse con los trabajadores y representantes de la dirección de la organización.

- Mecanismos de participación

No existe una única modalidad posible para conjugar estos dos elementos: agentes intervinientes y nivel de participación. Pero la intervención debe preocuparse de establecer mecanismos de participación de los distintos agentes en cada fase del proceso (INSHT, 2012).

### ***2.3 Niveles de Intervención Psicosocial.***

Aunque las repercusiones de una situación psicosocial inadecuada son importantes tanto por las consecuencias sobre la salud de las personas como por las repercusiones sobre la

empresa, no es habitual encontrar en las organizaciones la atención y la dedicación necesaria para paliar este problema. En general, esto puede ser debido bien al desconocimiento de la naturaleza y magnitud del problema o a la forma de gestionarlo. Por otra parte, actualmente todavía se carece de estudios referentes a la relación coste/beneficio de las actuaciones de índole psicosocial. Por todo ello, suele ser habitual centrar la atención prioritariamente en los aspectos más inmediatos o más conocidos, sin hacer un análisis que permita identificar cuáles son los factores sobre los que hay que actuar, lo que puede hacer que incluso se fomente el estrés y la sobrepresión (Nogareda y Gracia, 2007).

Como suele ocurrir en las organizaciones los problemas se comienzan a evidenciar cuando las consecuencias negativas ya han aparecido. Consecuencias como ausentismos, reclamos o quejas y problemas en la producción o prestación de servicio según sea el caso. De acuerdo a lo señalado por Nogareda y García (2007) muchas de las acciones o medidas correctivas ejecutadas por las organizaciones están dirigidas a cambiar a la persona o a ofrecerles los medios necesarios para “adaptarse” a las demandas de la tarea, a reducir las quejas frente a unas demandas excesivas más que a cambiar el entorno psicosocial. Ante esta situación, se toman medidas para el tratamiento de esas consecuencias. Son medidas “curativas” de carácter médico aplicadas de forma individualizada y que frecuentemente olvidan el contexto laboral y su posible influencia.

Acertadamente los autores señalan que la lucha contra los riesgos psicosociales, desde el punto de vista preventivo, ha de estar centrado en la actuación sobre ciertas condiciones del

trabajo y de su realización, en la modificación de ciertos aspectos organizativos y tener como objetivo la eliminación o minimización de tantas causas como sea posible. Es decir, son más recomendables aquellas intervenciones de carácter global, organizativas y colectivas sobre las condiciones del trabajo, que aquellas medidas específicas sobre cada individuo.

Se suelen reconocer tres niveles de intervención, según sea su finalidad:

<b>NIVEL DE INTERVENCION</b>	<b>FINALIDAD</b>
<b>Primaria</b>	Preventiva
<b>Secundaria</b>	Paliativa
<b>Terciaria</b>	Curativa

*Tabla 1. Niveles de Intervención Psicosocial*

### ***2.3.1 Prevención Primaria.***

Su objetivo es eliminar o minimizar las fuentes de estrés, diseñando puestos de trabajo saludables, a partir de la identificación de los factores de riesgo psicosocial o estresores, de manera que puedan controlarse y el resultado sea un trabajo con contenido, variado, enriquecedor y satisfactorio para el que lo desempeña. La actuación se centra en las

exigencias del trabajo. También estamos haciendo prevención primaria cuando se facilita a las personas la suficiente información y formación antes de la realización de un trabajo o de la introducción de cambios, tanto organizativos como tecnológicos, facilitando la respuesta ante las demandas del trabajo o los nuevos procedimientos.

### ***2.3.2 Prevención Secundaria.***

Esta busca la reducción de las consecuencias de los riesgos psicosociales minimizando las consecuencias negativas que pudiesen surgir. Busca mejorar la adaptación o ajuste entre las personas y la tarea, ignora las causas base de la problemática

Este tipo de intervención consiste generalmente en programas de manejo del estrés que permiten identificar el origen y efectos de los riesgos psicosociales desarrollando técnicas para la reducción sintomática.

Su aplicación debe ir acompañada de la intervención sobre las exigencias del trabajo; es decir que deberá prestarse atención al diseño de las tareas y sus condiciones de realización de manera que se reduzcan las demandas excesivas (Nogareda y García, 2007).

### ***2.3.3 Prevención Terciaria.***

Implica actuaciones que ofrecen ayuda o incluso tratamiento a las personas que sufren las consecuencias negativas de los factores psicosociales, como estrés u otras asociadas.

El objetivo es curar, ayudar a cicatrizar los efectos negativos ya producidos, prestando ayuda a la persona frente al daño que se haya podido ocasionar. El propósito es actuar sobre las personas sin atender a los aspectos organizativos. La prevención terciaria se realiza desde vigilancia de la salud, puesto que es un médico o psicólogo clínico, quien debe diagnosticar una determinada patología (Nogareda y García, 2007).

#### **2.4 Antecedentes de la Compañía**

La Organización (en adelante La Compañía), es representante en Chile de una empresa Norteamericana con más de 30 años de experiencia en el mercado de transporte de cargas internacional, con casa Matriz en la ciudad de Miami. Tres son las líneas de negocios, Transporte Marítimo, Transporte Aéreo y Servicios Adicionales, concentrando sus operaciones y Casa Matriz en la ciudad de Viña del Mar.

El año 2012, consciente de las condiciones del mercado y de las propias limitaciones, la Compañía se propone iniciar un proceso de cambio planeado que le permita enfrentar y superar positivamente un proceso de crecimiento y modernización estructural, de sistemas, gestión y desarrollo de su capital humano.

Hasta ese momento, la Compañía que contaba con una única oficina en la comuna de Providencia, era catalogada y descrita como una “empresa familiar”, es decir, una empresa en la que los cargos operativos y de primera línea eran ocupados por parentesco y afinidad con los dueños. La Gerencia General tomó la decisión de comenzar un proceso de profesionalización que les permitiera no sólo crecer económicamente, sino que además este crecimiento fuera sostenible.

El primer paso fue la incorporación de dos nuevos gerentes de primera línea menores a 35 años y con un perfil orientado a la gestión comercial. Estos profesionales asumieron las Gerencias Comercial y de Administración y Finanzas.

Durante el primer semestre de 2013 se abre una nueva oficina en Viña del Mar y se traslada al 90% de la planta y operaciones. Esta decisión se fundamenta en la necesidad de mantener cercanía con las agencias de aduana y compañías navieras, actores fundamentales en el negocio. Adicionalmente, se consideró que casi un 50% del personal tenía residencia en la ciudad de Viña del Mar y sus alrededores.

Consolidada la nueva oficina, se comienzan los estudios y análisis para la apertura de dos nuevas oficinas, una en la ciudad de Lima y la otra en Bogotá. Mientras que la primera oficina fue abierta durante el año 2015, la segunda se encuentra aún en evaluación.

En la medida que los indicadores económicos crecían (hasta el año 2014 se registraba un número promedio mensual de 50 operaciones, ya en 2015 el promedio de operaciones superaba las 100), la Compañía asumió que era necesario comenzar un trabajo de ordenamiento, gestión y desarrollo de su capital humano para poder enfrentar exitosamente el proceso de cambio proyectado.

Considerando los antecedentes previamente expuesto sobre la realidad de la Compañía, es que a iniciativa de la Gerencia Comercial se decide contar con el apoyo de un Psicólogo externo a la que los pudiera asesorar en primera instancia en el que a su juicio era un gran problema, específicamente el proceso de reclutamiento/selección y en segunda instancia generar un ordenamiento general de los diversos sistemas de Recursos Humanos que no existían hasta ese momento.

La Compañía en la que se desarrolla el presente estudio, consciente de los antecedentes previamente expuestos, así como de los cambios económicos, laborales, normativos y propios, decide acompañar el crecimiento económico experimentado durante el año 2015 con el crecimiento estructural, normativo y procedimental que les permitiera sustentarse en el tiempo. Con el fin de tener mayor claridad respecto de los pasos o acciones específicas a seguir, se inicia este proceso de cambio con un diagnóstico que les proporcione la información necesaria para orientar la toma de decisiones en base a datos verídicos y confiables y no a las ideas preconcebidas por los gerentes que lideran la Compañía. Se decide entonces utilizar el concepto de los Factores Psicosociales, específicamente la definición que

propone la metodología SUSESO ISTAS 21, puesto que permite evaluar una serie de dimensiones específicas a la gestión del trabajo y sus condiciones.

## **METODO**

La metodología a continuación expuesta, recoge las recomendaciones generales descritas para la evaluación e intervención psicosocial, incorporando principalmente técnicas

cuantitativas y complementando con técnicas de tipo cualitativo, considerando siempre la participación activa de los trabajadores de la Compañía en cada una de las actividades realizadas.

### **3.1 Población y muestra, grupo en estudio o participantes.**

En el estudio participaron los 23 trabajadores que componen el área operativa (operaciones, finanzas y comercial) todos del mismo nivel jerárquico. La muestra está compuesta por 17 hombres y 6 mujeres, todos con al menos un año dentro de la Compañía.

### **3.2 Procedimiento.**

#### ***3.2.1 Preparación.***

La línea gerencial invitó a participar a dos trabajadores de la Compañía para que actuaran en representación de sus compañeros. Esta dupla fue seleccionada intencionalmente siguiendo los criterios de confianza, respeto y validación por parte de los equipos de trabajo.

La línea gerencial en conjunto con los representantes de los trabajadores que son validados y reconocidos positivamente por el grupo a evaluar, sostuvieron una reunión con todos los

integrantes de la oficina de Viña del Mar en la que se les expuso detalladamente el proceso evaluativo y las características de los instrumentos y evaluaciones que se realizarían (confidencialidad y anonimato). En esa misma reunión se invitó a los trabajadores a realizar todas las dudas y consultas que se pudiesen tener.

### ***3.2.2 Aplicación Cuestionario SUSESO ISTAS.***

El Cuestionario fue aplicado una semana después de realizada la reunión informativa al inicio de la jornada de trabajo, en formato papel. Las instalaciones al ser de planta abierta, permitían que cada uno de los trabajadores pudiera completar el cuestionario en su propio puesto de trabajo y al mismo tiempo realizar para todos de manera simultánea las aclaraciones a las dudas que surgían durante la aplicación.

Para garantizar el anonimato, la recolección de los cuestionarios se hizo mediante un sobre en el que cada trabajador depositaba personalmente el Cuestionario.

El tiempo total de aplicación fue de una hora y quince minutos.

### ***3.2.3 Planilla de Autoregistro y Reuniones Individuales.***

La segunda actividad realizada consistió en la entrega de una planilla (Anexo 1) en la que cada trabajador debió identificar su cargo, actividades realizadas en su ejercicio, actividades que a su juicio debían ser realizadas (por el cargo) y propuestas de mejoras relativas a las tareas y funciones o de las condiciones generales de la Compañía.

Una vez que se contó con todas las planillas, se realizaron reuniones individuales con un representante por cargo. En estas reuniones se revisó cada uno de los puntos señalados, enfatizando y profundizando el aspecto relativo a las oportunidades de mejora. Estas reuniones no pudieron ser grabadas por decisión de la Compañía con el motivo de entregar completa tranquilidad a los trabajadores sobre el anonimato y confidencialidad. Fueron dirigidas por el Psicólogo asesor en la sala de reuniones de las instalaciones de Viña del Mar.

### **3.3 Técnicas e Instrumentos.**

El instrumento aplicado fue el Cuestionario SUSESO ISTAS 21 en su Versión Completa que corresponde a la adaptación y validación en Chile del Cuestionario COPSOQ-ISTAS21, que a su vez es la traducción y validación que realizó el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud de Barcelona (ISTAS) del Copenhagen Psychosocial Questionnaire

(COPSOQ), desarrollado por el Instituto de Salud y Ambiente Laboral de Dinamarca. Las recomendaciones metodológicas toman en cuenta las revisiones y observaciones que ha desarrollado tanto el equipo internacional del COPSOQ como los propios usuarios chilenos y el equipo técnico de la Superintendencia de Seguridad Social encargado de su mantención (MINSAL, 2016).

La evaluación realizada con el Cuestionario SUSESO ISTAS 21 permitió determinar el nivel de riesgo psicosocial para cada una de las dimensiones y subdimensiones evaluadas.

El instrumento cuenta con 5 grandes dimensiones y 20 subdimensiones que serán descritas a continuación.

### ***3.3.1 Dimensiones Psicosociales.***

#### ***3.3.1.1 Exigencias psicológicas en el trabajo (D1)***

Hay elementos tanto cualitativos (exigencias emocionales, creativas, sensoriales) como cuantitativos (cantidad y ritmo de trabajo, distribución del trabajo). Contiene la dimensión “demanda” del modelo DCAS<sup>1</sup> y la dimensión “esfuerzo” del modelo DER<sup>2</sup>, aunque las rebasa (MINSAL, 2016).

### ***3.3.1.2 Trabajo activo y desarrollo de habilidades (D2).***

En esencia se trata de la autonomía del trabajador (cuánto puede decidir sobre horarios, ritmo, métodos, variedad, iniciativa, calidad). Se puede equiparar a la dimensión “control” del modelo DCAS. (MINSAL, 2016).

### ***3.3.1.3 Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo (D3).***

Esta dimensión es equivalente a la de “apoyo social” en el modelo DCAS. Es moderadora de los efectos de las dos anteriores. También contiene elementos de liderazgo (MINSAL, 2016).

### ***3.3.1.4 Compensaciones (D4).***

---

<sup>1</sup> Modelo Demanda-Control-Apoyo Social de Karasek.

<sup>2</sup> Modelo Desbalance Esfuerzo-Recompensa de Siegrist.

Se puede hacer equivalente a la dimensión “recompensas” del modelo DER de Siegrist, permitiendo medir el desbalance esfuerzo-recompensa, así como el control de estatus (estabilidad del empleo, cambios no deseados) (MINSAL, 2016).

#### ***3.3.1.5 Doble presencia (D5).***

Mide la preocupación por cumplir con las tareas domésticas, además de las tareas propias del trabajo. Se puede hacer parcialmente equivalente a lo que algunos autores llaman “interferencia trabajo-familia” (MINSAL, 2016).

### ***3.3.2 Subdimensiones Psicosociales.***

#### ***3.3.2.1 Exigencias psicológicas cuantitativas (CU).***

Cantidad o volumen de trabajo exigido contrastado con el tiempo disponible para realizarlo. Si el tiempo es insuficiente, las altas exigencias se presentan como un ritmo de trabajo rápido y sin pausa, imposibilidad de llevar el trabajo al día o acumulación de trabajo o bien una distribución temporal irregular de las tareas. Puede ocurrir la situación contraria, en que las exigencias sean limitadas o escasas. Las exigencias cuantitativas muy altas suelen relacionarse con falta de personal, inadecuada planificación del trabajo o de la tecnología (MINSAL, 2016).

### ***3.3.2.2 Exigencias psicológicas cognitivas (CO).***

Exigencias sobre diferentes procesos mentales (atención, memoria, decisiones) y responsabilidad por las consecuencias de lo que se hace (MINSAL, 2016).

### ***3.3.2.3 Exigencias psicológicas emocionales (EM).***

Mantenerse emocionalmente distante de la tarea, sobre todo cuando hay que relacionarse a nivel personal con los usuarios que también se expresan emocionalmente, y ante lo que el trabajador puede reaccionar con agobio o “desgaste emocional” (MINSAL, 2016).

### ***3.3.2.4 Exigencias psicológicas de esconder emociones (EE).***

Demanda de ocultamiento de las emociones que surgen en el transcurso del trabajo, normalmente ante la atención de personas. En especial se refiere al control de la rabia o de la angustia, pero en ocasiones también se refiere a otras emociones. Esta subdimensión y la anterior suelen ser elevadas en ocupaciones que atienden personas directamente (usuarios, pacientes, alumnos, reos) o por teléfono (MINSAL, 2016).

### ***3.3.2.5 Exigencias psicológicas sensoriales (ES).***

Exigencias laborales que significan utilizar los sentidos, en especial la visión, con una alta atención y alerta a los detalles (MINSAL, 2016).

#### ***3.3.2.6 Influencia (IN).***

Margen de decisión o autonomía respecto al contenido y las condiciones de trabajo (secuencia de la tarea, métodos a utilizar, tareas a realizar, cantidad de trabajo, horarios, elección de compañeros) (MINSAL, 2016).

#### ***3.3.2.7 Posibilidades de desarrollo en el trabajo (PD).***

Se evalúa si el trabajo es fuente de oportunidades de desarrollo de las habilidades y conocimientos de cada persona (MINSAL, 2016).

#### ***3.3.2.8 Control sobre los tiempos de trabajo (CT).***

Posibilidad de pausar o interrumpir momentáneamente la tarea, sea para un descanso breve, por atender obligaciones personales o para tomar vacaciones. Esta dimensión complementa la de influencia (MINSAL, 2016).

#### ***3.3.2.9 Sentido del trabajo (ST).***

Más allá de los fines simplemente instrumentales que puede tener el trabajo (estar ocupado y obtener a cambio unos ingresos económicos), el sentido del trabajo consiste en relacionarlo con otros valores o fines trascendentes (MINSAL, 2016).

#### ***3.3.2.10 Integración en la empresa (IE).***

Identificación de cada persona con la empresa o institución en general. No se refiere al contenido del trabajo en sí (MINSAL, 2016).

#### ***3.3.2.11 Claridad de rol (RL).***

Grado de definición de las acciones y responsabilidades del puesto de trabajo (MINSAL, 2016).

#### ***3.3.2.12 Conflicto de rol (CR).***

Exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo que pueden generar conflictos de carácter profesional o ético, cuando las exigencias de lo que hay que hacer son diferentes de las normas y valores personales (MINSAL, 2016).

#### ***3.3.2.13 Calidad de liderazgo (CL).***

Conductas y atributos del jefe o supervisor directo que permiten juzgar su valor como líder. Incluye la capacidad de dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma equánime, preocupación por el bienestar de sus subordinados y habilidades de comunicación (MINSAL, 2016).

#### ***3.3.2.14 Calidad de la relación con superiores (RS).***

Atributos tanto del jefe directo como de la organización en general que posibilita recibir el tipo de ayuda e información que se necesita y en el momento adecuado para realizar el trabajo (MINSAL, 2016).

#### ***3.3.2.15 Calidad de la relación sus compañeros/as de trabajo (RC).***

Relaciones con los compañeros de trabajo que se expresan tanto en formas de comunicación como en la posibilidad de recibir el tipo de ayuda para realizar el trabajo en el momento adecuado, así como el sentido de pertenencia a un equipo (MINSAL, 2016)

#### ***3.3.2.16 Estima (ET).***

Reconocimiento y apoyo de los superiores y compañeros por el esfuerzo realizado para desempeñar el trabajo. Incluye recibir un trato justo. Componente de la dimensión de compensaciones del trabajo integrante del modelo “esfuerzo – compensaciones” y de la “justicia organizacional” (MINSAL, 2016).

#### ***3.3.2.17 Inseguridad respecto a las condiciones generales de contrato (IC).***

Preocupación por las condiciones del contrato, estabilidad o renovación, variaciones del sueldo, formas de pago del sueldo, posibilidades de despido y ascenso (MINSAL, 2016).

#### ***3.3.2.18 Inseguridad respecto a las características específicas del trabajo (IT).***

Incluye la inseguridad sobre condiciones de trabajo tales como movilidad funcional (cambios de tareas) y geográfica, cambios de la jornada y horario de trabajo (MINSAL, 2016).

#### ***3.3.2.19 Preocupación por tareas domésticas (DP).***

Intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género (MINSAL, 2016).

#### ***3.3.2.20 Carga Tareas Domésticas.***

Intensidad de las exigencias de trabajo doméstico que deben ser asumidas cotidianamente por una persona (MINSAL, 2016).

## **RESULTADOS**

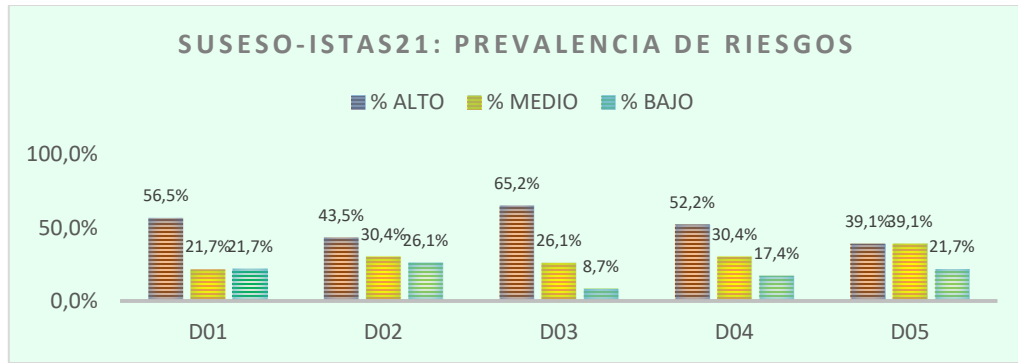
A continuación se exponen los resultados asociados a la evaluación de Riesgos Psicosociales realizada en la Compañía. Se describirán en primer término los resultados asociados a las dimensiones previamente descritas para luego detallar los resultados obtenidos en cada subdimensión.

Se aplicaron 23 cuestionarios todos los cuales fueron válidamente respondidos (sin omisiones y/o respuestas duplicadas).

#### 4.1 Resultados por Dimensión.

	Exigencias Psicológicas (D01)	Trabajo Activo (D02)	Apoyo Social (D03)	Doble Presencia de Compensaciones (D04)	Doble Presencia (D05)
% ALTO	56,5%	43,5%	65,2%	52,2%	39,1%
% MEDIO	21,7%	30,4%	26,1%	30,4%	39,1%
% BAJO	21,7%	26,1%	8,7%	17,4%	21,7%

*Tabla 2. Resultados por Dimensión*



*Grafico 1. Resultados por Dimensión*

El análisis general nos permite evidenciar que:

La dimensión **Exigencias Psicológicas (D01)** se encuentra en riesgo Alto con un 56,5%, presentando además un 21,7% para los niveles de riesgo Medio y Bajo respectivamente.

La dimensión **Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades (D02)** presenta un 43,5% de riesgo Alto, un 30,4% de riesgo Medio y un 26,1% de riesgo Bajo.

La dimensión **Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo (D03)** se encuentra en riesgo Alto con un 65,2%, presenta un 26,1% de riesgo Medio y un 8,7% de riesgo Bajo.

La dimensión **Compensaciones (D04)** se encuentra en riesgo Alto con un 52,2%, presenta un 30,4% de riesgo Medio y un 17,4% de riesgo Bajo.

La dimensión **Doble Presencia** presenta un 39,1% de riesgo Alto, un 39,1% de riesgo Medio y un 21,7% de riesgo Bajo.

## 4.2 Resultados por Subdimensión.

### 4.2.1 Exigencias Psicológicas.

	D11 (CU)	D12 (CO)	D13 (EM)	D14 (EE)	D15 (ES)
% ALTO	69,6%	21,7%	56,5%	56,5%	47,8%
% MEDIO	30,4%	30,4%	39,1%	26,1%	34,8%
% BAJO	0,0%	47,8%	4,3%	17,4%	17,4%

Tabla 3. Resultados Subdimensión Exigencias Psicológicas

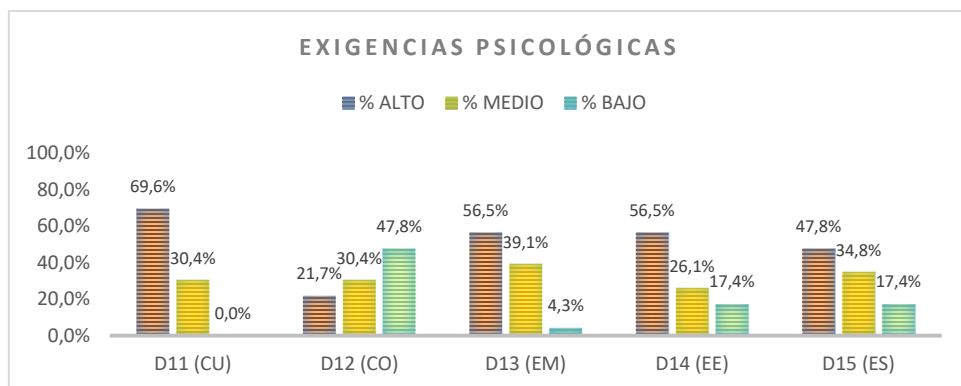


Gráfico2. Resultados Subdimensión Exigencias Psicológicas

La subdimensión **Exigencias Psicológicas Cuantitativas (D11)** se encuentra en riesgo Alto con un 69,6%, presenta un 30,4% de riesgo Medio y un 0% de riesgo Bajo.

La subdimensión **Exigencias Psicológicas Cognitivas (D12)** presenta un 21,7% de riesgo Alto, un 30,4% de riesgo Medio y un 47,8% de riesgo Bajo.

La subdimensión **Exigencias Psicológicas Emocionales (D13)** se encuentra en riesgo Alto con un 56,5%, presenta un 39,15% de riesgo Medio y un 4,3% de riesgo Bajo.

La subdimensión **Exigencias Psicológicas de Esconder Emociones (D14)** se encuentra en riesgo Alto con un 56,5%, presenta un 26,1% de riesgo Medio y un 17,4% de riesgo Bajo.

La subdimensión **Exigencias Psicológicas Sensoriales (D15)** presenta un 47,8% de riesgo Alto, un 34,8% de riesgo Medio y un 17,4% de riesgo Bajo.

#### ***4.2.2 Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades.***

	D21 (IN)	D22 (CT)	D23 (PD)	D24 (ST)	D25 (IE)
% ALTO	60,9%	43,5%	47,8%	26,1%	30,4%
% MEDIO	34,8%	39,1%	26,1%	34,8%	43,5%

% BAJO	4,3%	17,4%	26,1%	39,1%	26,1%
--------	------	-------	-------	-------	-------

Tabla 4. Resultados Subdimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades

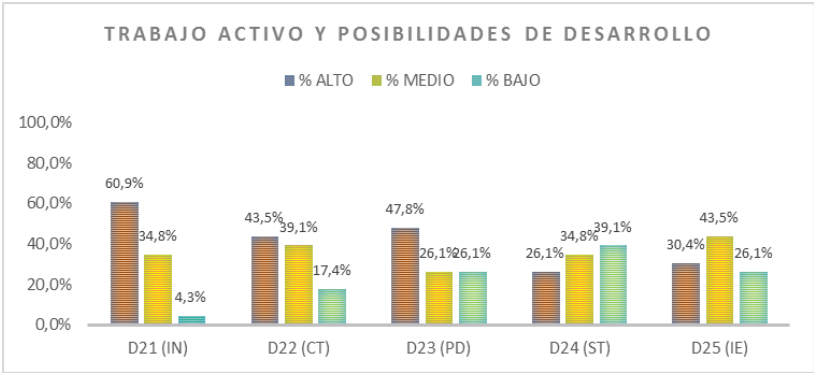


Grafico3. Resultados Subdimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades

La subdimensión **Influencia (D21)** se encuentra en riesgo Alto con un 60,9%, presenta un 34,8% de riesgo Medio y un 4,3% de riesgo Bajo.

La subdimensión **Control Sobre los Tiempos de Trabajo (D22)** presenta un 43,5% de riesgo Alto, un 39,1% de riesgo Medio y un 17,4% de riesgo Bajo.

La subdimensión **Posibilidades de Desarrollo en el Trabajo (D23)** presenta un 47,8% de riesgo Alto y un 26,1% para los niveles de riesgo Medio y Bajo respectivamente.

La subdimensión **Sentido del Trabajo (D24)** presenta un 26,1% de riesgo Alto, un 34,8% de riesgo Medio y un 39,1% de riesgo Bajo.

La subdimensión **Integración en la Empresa (D25)** presenta un 30,4% de riesgo Alto, un 43,5% de riesgo Medio y un 26,1% de riesgo Bajo.

#### 4.2.3 Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo

	D31 (RL)	D32 (CR)	D33 (CL)	D34 (RS)	D35 (RC)
% ALTO	69,6%	30,4%	60,9%	65,2%	73,9%
% MEDIO	26,1%	56,5%	26,1%	26,1%	21,7%
% BAJO	4,3%	13,0%	13,0%	8,7%	4,3%

Tabla 5. Resultados Subdimensión Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo

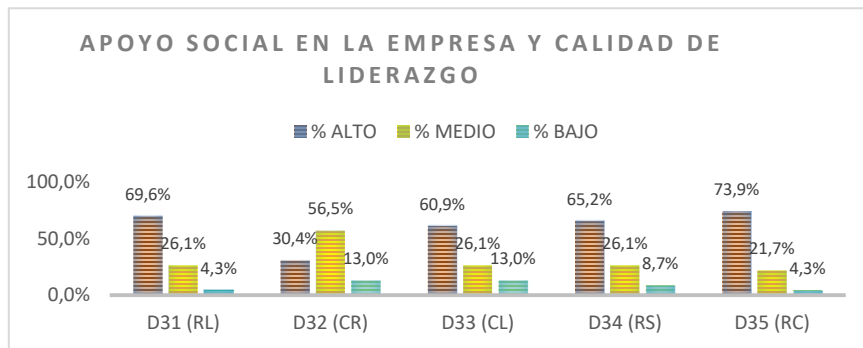


Gráfico4. Resultados Subdimensión Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo

La subdimensión **Claridad de rol (D31)** se encuentra en riesgo Alto con un 69,6%, presenta un 26,1% de riesgo Medio y un 4,3% de riesgo Bajo.

La subdimensión **Conflicto de rol (D32)** se encuentra en riesgo Medio con un 56,5%, presenta un 30,45% de riesgo Alto y un 13% de riesgo Bajo.

La subdimensión **Calidad de liderazgo (D33)** se encuentra en riesgo Alto con un 60,9%, presenta un 26,1% de riesgo Medio y un 13% de riesgo Bajo.

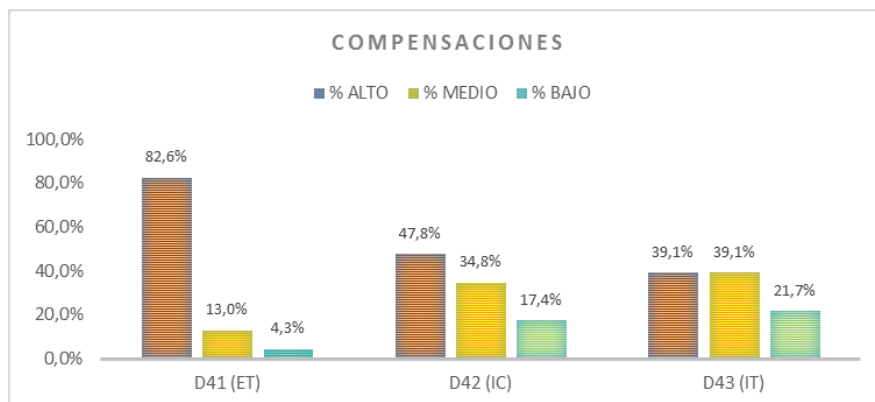
La subdimensión **Calidad de la relación con superiores (D34)** se encuentra en riesgo Alto con un 65,2%, presenta un 26,1% de riesgo Medio y un 8,7% de riesgo Bajo.

La subdimensión **Calidad de la relación sus compañeros/as de trabajo (D35)** se encuentra en riesgo Alto con un 73,9%, presenta un 21,7% de riesgo Medio y un 4,3% de riesgo Bajo.

#### **4.2.4 Compensaciones**

	D41 (ET)	D42 (IC)	D43 (IT)
% ALTO	82,6%	47,8%	39,1%
% MEDIO	13,0%	34,8%	39,1%
% BAJO	4,3%	17,4%	21,7%

*Tabla 6. Resultados Subdimensión Compensaciones*



*Grafico5. Resultados Subdimensión Compensaciones*

La subdimensión **Estima (D41)** se encuentra en riesgo Alto con un 82,6%, presenta un 13% de riesgo Medio y un 4,3% de riesgo Bajo.

La subdimensión **Inseguridad respecto a las condiciones generales del contrato (D42)** presenta un 47,8% de riesgo Alto, un 34,8% de riesgo Medio y un 17,4% de riesgo Bajo.

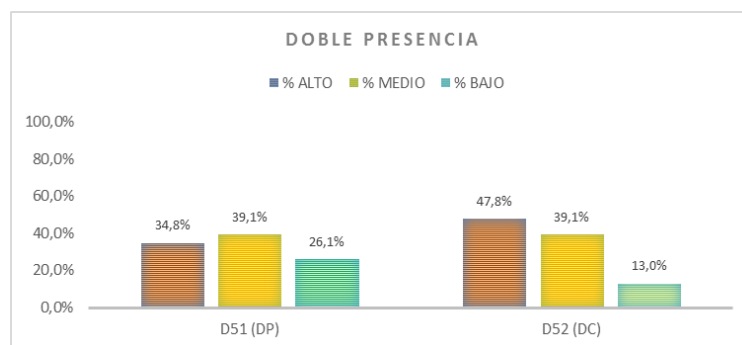
La subdimensión **Inseguridad respecto a las características específicas del trabajo (D43)** presenta un 39,1% para los niveles de riesgo Alto y Medio respectivamente y un 21,7% de riesgo Bajo.

#### **4.2.5 Doble Presencia**



% ALTO	34,8%	47,8%
% MEDIO	39,1%	39,1%
% BAJO	26,1%	13,0%

*Tabla 7. Resultados Subdimensión Doble Presencia*



*Gráfico 6 Subdimensión Doble Presencia*

La dimensión **Preocupación por tareas domésticas (D51)** presenta un 34,8% de riesgo Alto, un 39,1% de riesgo Medio y un 26,1% de riesgo Bajo.

La dimensión **Carga de tareas domésticas (D52)** presenta un 47,8% de riesgo Alto, un 39,1% de riesgo Medio y un 13% de riesgo Bajo.

## **DISCUSION**

A continuación se examinarán los principales resultados obtenidos, es decir aquellas subdimensiones que se encuentren en riesgo Alto, Medio o Bajo. Se analizarán y complementarán con la información obtenida a través de las entrevistas y planillas de auto-registro completada por los trabajadores permitiendo contextualizar los resultados de acuerdo a la “realidad” específica de la Compañía.

Son tres las dimensiones psicosociales que se encuentran en riesgo Alto (Exigencias Psicológicas, Apoyo Social y Compensaciones).

La Compañía se encuentra en un período de crecimiento que el último año ha implicado duplicar la cantidad de operaciones realizadas mensualmente, pasando de un promedio de 50 a 100 operaciones. Esto ha significado un aumento de la carga de trabajo que ha sido absorbida por los equipos existentes en la Compañía. El nivel de riesgo Alto de un 56,5% obtenido para la dimensión **Exigencias Psicológicas** es concordante con tales antecedentes. Sin embargo, este aumento en la carga de trabajo, impacta a los trabajadores de varias formas. El primer aspecto a recalcar es aquel que evidencia la sub-dimensión **Exigencias Psicológicas Cuantitativas (D11)** que se encuentra en riesgo Alto con un 69,6%. Es decir, existe gran cantidad de trabajo y un tiempo limitado para su ejecución.

La carga de trabajo fue uno de los primeros aspectos en recibir atención debido al impacto que tiene en la salud de los trabajadores (Stewart, 1976), y se ha visualizado que tanto la sobrecarga de trabajo como la sub-carga pueden ser problemáticas (Frankenhauser, 1975; Frankenhauser & Gardell, 1975; Jones et al., 1998; Lundberg & Forsman, 1979; Szabo et al., 1983 en WHO, 2010). De acuerdo a lo señalado por Frankenhauser (1998), en condiciones de un flujo de estímulos excesivos y unas exigencias demasiado elevadas, las personas pierden su capacidad de integrar mensajes, los procesos mentales se fragmentan y la capacidad de juicio se deteriora. Es decir, aumentan las probabilidades de cometer un error.

Sobre este punto, es la propia Gerencia la que reconoce un aumento de errores en las gestiones cotidianas asociadas al papeleo necesario para el retiro de una carga. Si bien son situaciones fáciles de subsanar, provocan un impacto negativo en el cliente que ve adicionado un problema y trámite en su gestión comercial, con el impacto en los costos de ambas partes.

Si bien, son esperables períodos en que la demanda laboral aumente, siendo previsible en la mayoría de los casos, permitiéndole a las organizaciones implementar planes contingentes que otorguen a sus trabajadores mecanismos para hacer frente de manera efectiva tales demandas. Las consecuencias negativas surgen cuando dicha demanda es sostenida en el tiempo y supera los recursos personales de los trabajadores.

Para la Compañía este aumento no responde a estacionalidades previsible, sino que responde a las contingencias generales del mercado que incentivan o no las importaciones y exportaciones. Sin embargo, este aumento sostenido ha motivado a la Compañía no sólo a incorporar personal que permita dividir las tareas, sino que también a realizar un análisis específico de los procedimientos asociados y buscar su optimización. Por ejemplo, en una jornada se pueden recibir aproximadamente 20 cotizaciones que son realizadas por una persona, sin considerar las operaciones diarias que se deben gestionar y que son parte de las tareas asociadas. Las cotizaciones y operaciones de movimientos de carga deber ser realizadas rápidamente dado que mayores tiempos de permanencia en los almacenes

portuarios y extra portuarios implican mayores costos. Al respecto, los trabajadores señalan que la “*incorporación de apoyo*” es “*necesaria para que todo funcione como corresponde*”.

Mientras que la carga de trabajo refiere a la cantidad de trabajo que hay que realizar, la carga cualitativa (Exigencias Psicológicas Cognitivas) refiere a la dificultad que la ejecución de ese trabajo representa cognitivamente para los trabajadores.

Varios son los autores (French & Caplan, 1970; French et al., 1974) que han realizado la distinción entre carga de trabajo cuantitativa y cualitativa, asociando ambas con experiencias de estrés. Según Cooper (en WHO, 2010) las dos dimensiones son independientes por lo que es posible encontrar trabajos que impliquen sobrecarga cuantitativa y sub-carga cualitativa.

Esta distinción nos permite comprender por qué podemos tener un nivel de riesgo Alto debido a la cantidad de trabajo, mientras los indicadores para de la sub-dimensión **Exigencias Psicológicas Cognitivas (D12)** se inclinan positivamente hacia un aumento en el nivel de riesgo Bajo (47,8%). Es decir, se puede tener una gran cantidad de trabajo, pero este no necesariamente implica mayor dificultad o desgaste cognitivo.

Hay que considerar que el 86% de los trabajadores evaluados lleva más de dos años en la compañía ocupando el mismo cargo, ejerciendo casi las mismas tareas y procedimientos. Para los trabajadores de la Compañía esto implica “*que uno sabe lo que hace*”. Para éstos,

el conocimiento y habitualidad de las tareas no significa monotonía debido a que *“hay tanto que hacer...que no te das ni cuenta y se te fue el día”*.

Otra fuente que puede enriquecer pero que en este caso aporta complejidad al trabajo, refiere al aspecto emocional que se ve reflejado en el nivel de riesgo Alto de la sub-dimensión **Exigencias Psicológicas Emocionales (D13)** y **Exigencias Psicológicas de Esconder Emociones (D14)** que alcanzan ambas 56,5%.

En el pasado, las emociones eran ignoradas en el estudio del comportamiento organizacional. El lugar de trabajo era visto como un ambiente racional, donde las emociones se interponían en el buen juicio. Así, las emociones ni siquiera eran consideradas como explicaciones para el fenómeno del trabajo. Esta visión ha comenzado a cambiar en la medida que más investigadores han evidenciado que las emociones en el lugar de trabajo ayudan a explicar importantes resultados individuales y organizacionales (Grandey, 2000). Para este auto el trabajo emocional puede implicar intensificar, fingir o suprimir emociones para modificar su expresión en base a las reglas de la organización o trabajo.

Para el personal operativo (operaciones, finanzas y comercial), el desempeño del cargo implica contacto directo con clientes, proveedores y empresas relacionadas que demandan el uso de habilidades relacionales y emocionales adicionales a aquellas de naturaleza técnica. Al tratarse de una empresa que ofrece un servicio, la atención y el buen relacionamiento con

el cliente externo es fundamental ya que va desde la venta de dicho servicio, su prestación y la mantención a largo plazo del cliente.

Por ello, los empleados de cara al público deben controlar sus emociones durante sus interacciones sociales en el trabajo. En este sentido, es muy importante resaltar que en estos casos la emoción no es una reacción natural del empleado, se trata de una parte más del trabajo exigido por el puesto. Es decir, nos encontramos ante una exigencia o demanda laboral exclusiva de este tipo de trabajos y que supone para la persona que lo realiza un aspecto más al cual prestar atención, un esfuerzo adicional (INSHT, 2007)

Este tipo de trabajadores se diferencian del resto porque en su jornada laboral, no solo deben realizar tareas físicas o mentales, sino que también deben expresar emociones durante las interacciones que realizan cara a cara (o voz a voz, si es por teléfono) con sus receptores del servicio. En las interacciones sociales las personas intentan crear ciertas impresiones mostrando las emociones "apropiadas" para la situación o para que su imagen no se vea amenazada. Es lo que en el campo de la investigación se llama, regulación de las emociones (emotional work) (INSHT, 2007).

De acuerdo a lo señalado por el INSHT (2000) tal como sucede con la sobrecarga física o mental, la exposición a demandas emocionales durante largos períodos de tiempo pueden llevar a la persona a un deterioro de su salud psicosocial y a sufrir daños psicosociales

específicos (ej. burnout). Al igual que otro tipo de demandas del trabajo, las demandas emocionales implícitas a ciertos puestos de trabajo suponen la gestión de las emociones y en este sentido cierto nivel de competencia emocional por parte del trabajador, facilitará el desempeño y la buena ejecución del trabajo.

A la base del Cuestionario SUSESO ISTAS 21 se encuentra el modelo de Demandas/Control de Robert Karasek. Este modelo y tal como señala originalmente consideró dos dimensiones. La primera es la dimensión demanda, que refleja las exigencias psicológicas que se le hacen al trabajador, principalmente el volumen y la presión de trabajo, el ritmo de la tarea, y los tiempos para realizarla. La segunda es la dimensión control, que refleja la posibilidad que tiene el trabajador de tomar decisiones en torno a su trabajo, por ejemplo, en cuanto al volumen, ritmo, método de trabajo, y posibilidad de hacer pausas. Una alta demanda con un alto grado de control es un tipo de trabajo activo que genera aprendizaje y generalmente satisfacción para el trabajador. Por el contrario, alta demanda y bajo control es la peor condición para la salud de los trabajadores y está vinculado a enfermedades como las de tipo cardiovascular (SUSESO, 2016).

La dimensión demanda está recogida en la dimensión Exigencias psicológicas del cuestionario y la dimensión control se recoge en la dimensión Trabajo activo y posibilidades de desarrollo. A estas dimensiones de demanda y control se agregó posteriormente la dimensión de apoyo social (SUSESO, 2016). Forma parte de esta dimensión la subdimensión **Influencia (D21)** que se encuentra en riesgo Alto con un 60,9%. Este indicador

da cuenta de un limitado margen de decisión o autonomía respecto al contenido y las condiciones de trabajo.

Se deben analizar estos resultados a la luz de las características y procedimientos existentes en la Compañía. El principal servicio ofrecido por la Compañía refiere al trámite administrativo y documental de la importación/exportación de cargas. En este trámite intervienen las compañías navieras, el Servicio Nacional de Aduanas, transportistas y el vendedor/comprador de la carga (entre otros). Esto significa que hay normativas, plazos y procedimientos que escapan del control y decisión de la Compañía y por defecto, de sus trabajadores. Para estos, tal situación *“por un lado te da certeza de lo que tienes que hacer, pero también te deja medio limitado”*. En este sentido, *“de repente te das cuenta que las cosas se pueden hacer mejor o más rápido, pero de aquí a que algo cambie”*, esto debido principalmente a las normativas legales y plazos impuestos por clientes y autoridades.

Para los trabajadores es importante que la Compañía permita espacios de diálogo, propuestas y experiencias para que al menos *“se puedan mejorar los procedimientos internos”*. Según Stansfeld (2006) aquellos contextos con elevada demanda de trabajo pero con altos recursos se asocian con un menor riesgo que aquellos con elevadas demandas y bajos recursos (latitud de decisión). Es decir, en la medida que la Compañía mantenga y/o aumente su carga de trabajo (situación deseada puesto que implica mayores ingresos económicos) sin permitir los espacios para que sus trabajadores puedan realizar mejoras, proponerlas y/o tomar decisiones, es más probable que se presenten síntomas asociados al estrés y errores que además impactarán negativamente la producción. Tal situación es la que estaría ocurriendo

en la Compañía, donde existiría gran cantidad de trabajo (**Exigencias Psicológicas Cuantitativas** en riesgo Alto del 69,6%) y poco espacio margen o autonomía en la toma de decisiones sobre el contenido del trabajo (**Influencia**).

La sub-dimensión **Claridad de Rol (D31)** se encuentra en riesgo Alto con un 69,6% y es un tópico definido como fundamental para el desarrollo de la Compañía. Al respecto, los trabajadores dan cuenta de la poca claridad que existe sobre el grado de definición de las acciones y responsabilidades del puesto de trabajo, lo que es compartido por la plana gerencial.

La **Claridad de Rol** la podemos relacionar e incluso equiparar con el análisis de un cargo, entendido como una descripción detallada de las tareas que se atribuyen a un puesto, determinar la relación de un puesto dado con otros y cerciorarse de los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para que un empleado desempeñe un puesto con éxito (Medina, 2007).

Idealmente, el proceso de definición del rol de un trabajador debe realizarse de tal manera que éste tenga claro cuál es suyo. Por desgracia, muchas veces no ocurre así, y a los trabajadores les falta claridad sobre su rol: es lo que habitualmente se llama “ambigüedad de rol”. Según Breugh y Colihan (1994), es frecuente que los trabajadores no tengan claro cómo realizar sus tareas, cuándo se han de realizar algunas de ellas y los criterios por los que

se va a juzgar su rendimiento. En algunos casos sencillamente es difícil darles una descripción inequívoca de su rol. Por ejemplo, cuando un puesto es relativamente nuevo, está aún “configurándose” en la organización. Además, hay muchos casos en los que el trabajador como individuo tiene una enorme flexibilidad acerca del modo de realizar sus tareas, sobre todo en los puestos de gran complejidad. En muchos otros casos, sin embargo, la ambigüedad de rol se debe simplemente a una deficiente comunicación entre los superiores y los subordinados o entre los miembros de los grupos de trabajo (Jex, 1998).

Tanto para los trabajadores como para los representantes de gerencia, este es un punto crítico, puesto que la falta de definición formal ha implicado una serie de problemas en la operación, que van desde cargas extraviadas, aumento en los plazos establecidos, quiebres en la comunicación con el cliente y “*choques constantes con los compañeros*”.

Años de investigación sobre la ambigüedad de funciones han demostrado que es un estado nocivo, asociado a efectos negativos de orden psicológico, físico y de comportamiento (Jackson y Schuler 1985). Los trabajadores que perciben una ambigüedad de rol de sus puestos de trabajo tienden a estar insatisfechos con su trabajo, ansiosos y tensos, plantean numerosas quejas de problemas somáticos, tienden a estar ausentes del trabajo y pueden acabar abandonando el empleo. A una sobrecarga de roles le suele corresponder sobre todo el agotamiento físico y emocional. Además, los estudios epidemiológicos han puesto de manifiesto que las personas sobrecargadas (medida la sobrecarga en horas de trabajo) pueden tener un mayor riesgo de enfermedad coronaria (Jex, 1998).

Al respecto, los trabajadores señalan sentirse “*cada día más cansados y molestos con la pega en general*” y llega cierto punto en que “*tirai una licencia no más para tener un par de días de relajo*”, “*total, alguien más se encargará*”.

Estrechamente relacionada con la sub-dimensión **Claridad de Rol**, está la sub-dimensión **Conflicto de Rol (D32)** que se encuentra en riesgo Medio con un 56,5%. Este indicador da cuenta de la existencia de exigencias contradictorias al momento de la ejecución del trabajo, siendo esperable que ocurran conflictos ya que los trabajadores y jefaturas no tienen certeza de las tareas y responsabilidades que corresponden por cargo. Se ha demostrado que el conflicto de rol está relacionado con la insatisfacción, disminución de la implicación con el trabajo y deterioro del rendimiento (INSHT, 1995).

La situación de conflicto de rol puede tener su origen en distintas fuentes. Se entiende que una persona sufrirá un conflicto de roles si percibe que una o más personas o grupos de la organización, con quienes está vinculada (dentro de un sistema de roles), tienen expectativas divergentes sobre qué ha de hacer y/o cómo ha de conducirse, que son incompatibles o incongruentes entre sí o bien con la realización del trabajo (INSHT, 1995). Por ejemplo, el equipo que se encarga de la elaboración de presupuestos y control documentario de las operaciones, se encuentra formado por cuatro personas, dos de estas son las responsables de hacer el seguimiento de las cargas marítimas y aéreas. Estas dos personas con el paso del tiempo han dividido las tareas y responsabilidades por tipo de transporte, es decir, mientras

una ve de manera exclusiva cargas áreas, la otra ve sólo cargas marítimas. Esta especialización ha provocado que ninguna de las dos se haga responsable de los esporádicos transportes terrestres ya que *“no me corresponden”* y además *“no me corresponde a mi decidir que se va hacer, no es mi pega, para eso están los jefes”*.

A partir lo previamente expuesto cobra relevancia el indicador relativo al liderazgo formal que levanta el Cuestionario SUSESO ISTAS 21 en dos sub-dimensiones. La primera, **Calidad de liderazgo (D33)** que se encuentra en riesgo Alto con un 60,9% y la segunda, **Calidad de la relación con superiores (D34)** que se encuentra en riesgo Alto con un 65,2%. Mientras la primera sub-dimensión se refiere a aspectos técnicos como la capacidad de dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime, preocupación por el bienestar de sus subordinados y habilidades de comunicación, la sub-dimensión **Calidad de la relación con superiores** refiere al aspecto relacional y de apoyo que prestan o deberían prestar los líderes de la organización.

Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia (Robbins, 2009) y tal como señala Contreras (2009) los estilos de dirección involucran una serie de comportamientos que ejercen algunos individuos sobre otros debido a la posición que ocupan en la organización. No obstante, no siempre estos estilos configuran un liderazgo efectivo, pues pueden ser más un ejercicio de poder y autoridad legitimada por la organización.

Por ejemplo, el Gerente General de la Compañía declara ser un líder abierto y cercano “*a todos acá en la Compañía*”, sin embargo, la percepción de los trabajadores no es concordante ya que “*él (el Gerente General) no participa mucho de las operaciones y cuando dice algo es habitualmente porque alguien se equivocó*”. En este sentido comentarios similares se hacen sobre el Gerente de Administración y Finanzas “*es súper simpático, pero falta que corte más el queque*” en referencia a la capacidad de resolución de conflictos y además “*cuando él decide algo muchas veces viene el jefazo (Gerente General) y hace todo lo contrario...y uno queda ahí, sin saber quéhacer*”.

El liderazgo implica además la realización de otras prácticas que no sólo apuntan a mejorar o aumentar la productividad, sino también según Drucker (2001) corresponde a quienes lideran procesos en las organizaciones asumir este compromiso, ya que son ellos quienes desarrollan una visión de futuro, fomentan el entusiasmo de sus seguidores y promueven el cambio.

Dado que los estilos de liderazgo pueden, en interacción con otros aspectos organizacionales, ser un factor de impacto sobre el bienestar y la salud integral de los subordinados, un liderazgo efectivo dentro de este marco debe basarse no sólo en la productividad, sino en la calidad de vida de las personas y en la satisfacción laboral. Este último aspecto constituye actualmente un amplio campo de investigación (Kleinman, 2004), debido a los efectos que determinados estilos puede tener sobre la salud de los trabajadores y su estado emocional,

así como los comportamientos inapropiados que los suelen acompañar; con los consecuentes efectos adversos sobre la organización (Contreras, 2009).

De igual manera, aquellos líderes que no proveen apoyo, son hostiles o se muestran poco considerados, generan estrés en sus empleados con todas las consecuencias ya conocidas (Contreras, 2009).

Por otra parte, los líderes expresivos que se preocupan por las personas, facilitan y promueven una mayor productividad y un mejor desempeño, al facilitar un clima laboral favorable (Singh, 1998) (Contreras, 2009).

Para los trabajadores de la Compañía, *“acá tenemos a casi puros jefes”* porque *“te dan puras órdenes y no se preocupan mucho de cómo están los equipos”* ya que *“lo que importa es que la pega se haga”*. Se enfatiza una visión a corto plazo estrictamente relacionada con el logro de objetivos comerciales y financieros. Por supuesto existen excepciones y matices, específicamente el Gerente Comercial, *“que si bien es súper exigente, le importa que nos vayamos a la hora para que tengamos nuestra vida”* y *“cuando tenemos algún cacho se hace cargo al tiro”*.

Al respecto se ha encontrado que estilos de dirección con altos niveles de exigencia y coerción afectan de manera importante la percepción de clima organizacional (Contreras, 2009) e influye en la conducta y motivación de los trabajadores, aspecto documentado hace

más de cuarenta años por Litwin y Stringer (1968). Así mismo, los estilos que fomentan roles confusos y que no favorecen la autonomía para la toma de decisiones, afectan la salud del trabajador y su percepción de bienestar, lo cual se ha asociado con el incremento del ausentismo laboral (Contreras, 2009). Las sub-dimensiones **Influencia** y **Claridad de Rol**, ambas en riesgo Alto, son coherentes con tales afirmaciones.

Jhonson (1986) amplió el modelo de demandas/control de Karasek añadiendo una tercera dimensión, el apoyo social. A la base, la hipótesis de que los puestos de trabajo con grandes exigencias y escaso control junto a un escaso apoyo social en el trabajo son los que mayor riesgo de enfermedad presentan.

El apoyo social en la organización, específicamente aquel que proviene de los compañeros de trabajo, encuentra reflejo en la sub-dimensión **Calidad de la relación sus compañeros/as de trabajo (D35)** que se encuentra en riesgo Alto con un 73,9%. Es decir, los trabajadores de la Compañía no perciben a sus compañeros de oficina como una fuente de soporte ante situaciones complejas. De acuerdo a lo señalado por los mismos, esto no significa que *“nos llevemos mal entre nosotros, si igual lo pasamos bien y tiramos la talla”* pero *“tenemos tanta pega que primero te preocupas de lo tuyo y si queda algo de tiempo recién ahí te preocupas por el de al lado”*.

El hecho de que el apoyo social “amortigüe” la tensión psicológica puede depender del grado de integración social y emocional y de la confianza entre los compañeros de trabajo, supervisores, etc.: esto es, del “apoyo socioemocional”. Al añadirle el apoyo social, la perspectiva de demandas/control resulta más útil cuando se trata de remodelar los puestos de trabajo. Los cambios en las relaciones sociales entre los trabajadores (es decir, los grupos de trabajo autónomos) y los cambios en la latitud de toma de decisiones son casi inseparables en los procesos de rediseño del trabajo, sobre todo en los procesos “participativos” (Karasek, 2001).

Si se considera que la Compañía se encuentra en un período de crecimiento y reestructuración, resulta fundamental que se incorpore como criterio el apoyo social, por ejemplo al momento de incorporar nuevos integrantes. Es decir, el proceso de reclutamiento y selección, junto con considerar aquellos conocimientos y competencias técnicas necesarias para ocupar el cargo, debe incorporar aquellas habilidades relacionales compatibles y/o complementarias con los equipos existentes. Esta consideración obliga a la Compañía a mirar “hacia adentro” y realizar un análisis detallado de las pautas relacionales de sus integrantes, de manera que esta nueva incorporación sea armónica con el sistema.

El reconocimiento y apoyo de los superiores y compañeros por el esfuerzo realizado al desempeñar el trabajo, es lo que se denomina **Estima (D41)**. Esta sub-dimensión se encuentra en riesgo Alto con un 82,6% y es un componente central del sistema de compensaciones de las organizaciones, a través del cual, éstas intentan atraer, mantener,

desarrollar y motivar e incluso desvincular según cual sea el objetivo. Lo importante de destacar es que esta sub-dimensión no refiere al aspecto monetario de la compensación, sino a elementos más bien relacionales y comunicacionales que la organización, sus líderes y jefaturas realizan al reconocer contingente y positivamente el desempeño de sus colaboradores.

Sobre este punto los trabajadores manifiestan que *“acá, si te equivocas, te lo hacen saber al tiro, pero cuando haces bien las cosas....resulta que es tu pega no más”* y *“es muy extraño que te feliciten por algo”*.

El modelo de Esfuerzo-Recompensa de Siegreist (1990) asume que el esfuerzo en el trabajo es parte de un contrato basado en la reciprocidad social donde las recompensas se proporcionan en términos de reconocimiento, salario y oportunidades en la carrera profesional (Artazcoza, 2006).

El modelo asume que los contratos de trabajo a menudo no proporcionan un intercambio simétrico con una completa equivalencia entre el esfuerzo y las compensaciones (Artazcoza, 2006).

La teoría de la equidad de Adams (1963) sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre los

aportes que hace y los beneficios que recibe y la de otras personas o grupos que se toman como referencias.

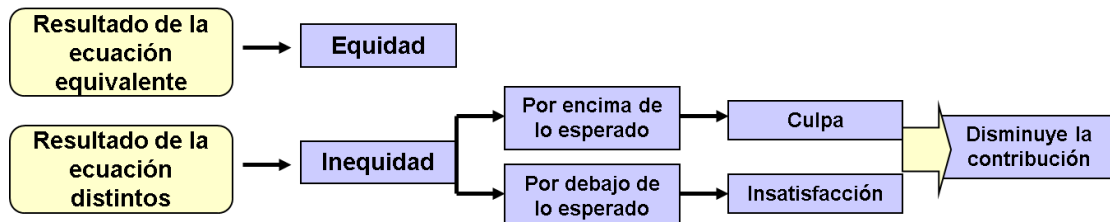


Figura 1 (Medina, 2009)

El resultado de esa evaluación percibida en términos de equidad, producirá en casos negativos ya sea la sensación de culpa o insatisfacción. Específicamente para el grupo estudiado, el resultado de la evaluación apunta a la sensación de inequidad con la consecuente insatisfacción sobre la retribución. Existe la percepción de que la Compañía no practica de manera frecuente y sistemática el reconocimiento positivo del desempeño, sino más bien recurre a la corrección o castigo de las desviaciones. En palabras de los colaboradores, “*acá nunca se reconoce lo bueno*”, “*no se trata de que te estén premiando todo el rato, pero hay ocasiones en que los jefes te deberían decir algo bueno*”.

Esto provoca una serie de prácticas que impactan negativamente la gestión de la Compañía y que constituyen barreras en el desarrollo. Según el grupo evaluado “*cuando sólo ven lo malo que tú haces, sin importa que todo lo demás lo hayas hecho bien te terminas lateando*” provocando “*que cuando te mandas un condoro te quedas calladito no más, esperando que*

*pase colao*”. Producto de la falta de reconocimiento, se están perdiendo oportunidades para solucionar problemas en la prestación del servicio e incluso de mejorar y potenciar el servicio actual.

De acuerdo con este abordaje (teoría Esfuerzo- Recompensa), la experiencia de una falta de reciprocidad, de altos “costes” y bajas “ganancias” provoca emociones negativas en las personas expuestas. El sentimiento de no ser valorado de forma adecuada o de ser tratado de forma injusta se acompaña de reacciones sostenidas de tensión. A largo plazo el desequilibrio entre el alto esfuerzo y las bajas recompensas en el trabajo incrementa la susceptibilidad las enfermedades como resultado de la continuada reacción de tensión(Artazcoza, 2006).

En concreto, “*se viene, se hace la pega justa y chao*”, declaran los colaboradores, resultando absolutamente contrarias a la expectativas que tiene gerencia, ya que esperan de todos sus colaboradores que den “*como mínimo el 100%*”.

## **CONCLUSIONES**

A partir de la revisión de los antecedentes previamente descritos podemos concluir:

No existen prácticas sistemáticas formales relativas al reconocimiento del desempeño de los trabajadores de parte de las jefaturas. Sin embargo, el comportamiento negativo es retroalimentado/castigado de manera inmediata. Esto provoca que errores queden sin reportar y no sean subsanados a tiempo impactando negativamente en la gestión operativa de los movimientos de cargas.

La falta de Claridad de Rol está impactando negativamente la gestión cotidiana de la Compañía. Esto se ve reflejado en que los trabajadores no están transmitiendo todas las dificultades y problemas que tienen en la gestión operativa y comercial diaria. Aunque en la mayoría de los casos estos problemas no repercuten gravemente, las causas quedan sin solución repitiéndose periódicamente.

Existen percepciones contradictorias relativas al liderazgo. Para la gerencia éste no es un tema considerado en el plan de desarrollo puesto que se tiene la creencia que se practica un liderazgo participativo y positivo. Sin embargo, se evidencia que representa un riesgo psicosocial y al mismo tiempo las declaraciones realizadas por los trabajadores les asignan gran importancia en el desarrollo y crecimiento de la Compañía.

El componente emocional reviste un riesgo y gran importancia para los trabajadores de la Compañía, especialmente para aquellos que tienen contacto con clientes. Los trabajadores no poseen entrenamiento ni capacitaciones formales por lo que las estrategias utilizadas son parte del repertorio natural y/o aprendido con el ejemplo de los colegas.

## **SUGERENCIAS**

El análisis realizado permite proponer las siguientes sugerencias:

Dado que la Compañía pretende retener a sus trabajadores se sugiere que ésta gestione un sistema formal de evaluación del desempeño en complemento con la instauración de prácticas de reconocimiento verbal (de parte de las jefaturas) a los buenos comportamientos y prácticas realizadas por sus integrantes.

Se sugiere que la Compañía genere un esquema de reuniones formales, con objetivos y tiempos definidos que permita a sus integrantes transmitir de manera formal las propuestas de mejora, comentarios, críticas y/o contingencias que afectan la operación.

Se propone que la Compañía incorpore la dimensión Liderazgo en su plan de desarrollo. Específicamente un estilo de liderazgo que fomente la participación, el reconocimiento y la interacción entre los diversos componentes de la Organización. Es necesario que se asuma que el desarrollo de un liderazgo positivo es un elemento facilitador que generará mayor compromiso y adhesión a las directrices de la Compañía.

Se sugiere que la Compañía incorpore aspectos referidos al desarrollo y control emocional laboral de sus trabajadores en el plan de capacitación e incluya además este tipo de competencias al momento de diseñar los perfiles de cargo y búsqueda e incorporación de nuevos trabajadores.

La Compañía debe definir una estrategia de comunicación que les permita mantener informados a todos los integrantes de la Organización sobre aquellos aspectos básicos de la gestión, objetivos y dirección de la Compañía, entregándoles una visión a largo plazo que les permite además contextualizar la importancia de las actividades realizadas por cada trabajador.

Se sugiere que la Compañía fomente la participación de los colaboradores de manera sistemática en el diseño de los puestos de trabajo y las tareas asociadas, permitiéndoles transmitir el conocimiento específico y atinente a las diversas tareas realizadas. De esta

manera, la gerencia tendrá una visión detallada de las dificultades u oportunidades de mejora.

## **REFERENCIAS**

Artazcoza, L. (2006). El estrés en una sociedad instalada en el cambio. *Gaceta Sanitaria*, 71-78.

Cols, D. e. (2008). *Two Models of Job Stress and Depressive Symptoms*. Londres: Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol.

Contreras. (2006). *La Gestión de Crisis en la Comunicación Organizacional: e. Caso de Chile*. Barcelona.

Contreras, F. (2009). Estilos de Liderazgo, Clima Organizacional y Riesgos PSicosociales en Entidades del Sector Salud. Un Estudio Comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 13-26.

Frankenhaeuser, M. (1998). *La Carga de Trabajo*.

Gil-Monte. (2009). *Algunas Razones para Considerar los Riesgos Psicosociales en el Trabajo y sus Consecuencias en la Salud Pública*. Valencia: Rev Esp Salud Pública 2009; 83: 169-173.

Grandey, A. A. (2000). *Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor*. Pennsylvania: Journal of Occupational Health Psychology.

INSHT. (1995). *NTP 388: Ambigüedad y conflicto de rol*.

INSHT. (2007). *NTP 720: El trabajo emocional: concepto y prevención*.

Jex, S. M. (1998). *Claridad y Sobrecarga de los Roles Asignados* .

Karasek, R. (2001). El Modelo Demandas Control: Enfoque Social, Emocional y Fisiológico del Riesgo de Estrés y Desarrollo de Comportamientos Activos. En *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*.

Marin-Garcia, J. A. (2012). *¿Cómo medir el grado de exigencias psicológicas requeridas por el entorno educativo español en el alumno universitario?* Valencia: WPOM.

Medina, R. (2007). *Apuntes de Clase: Gestión de Recursos Humanos* . Valparaíso, Chile.

Medina, R. (2009). *Apuntes de Clases: Sistema de Compensaciones*. Valparaíso, Chile.

Ministerio del Trabajo. (1968). Ley 16.744. *Ley 16.744*.

MINSAL. (2011). *ENETS*. Santiago.

Moreno. (2010). *Factores y Riesgos Psicosociales, formas consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid: UAM.

OECD. ( 2017). *Hours worked (indicator)*.

Organization, W. H. (2010). *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.

Stansfeld, S. (2006). *Psychosocial Work Environment and Mental Health- A Meta-Analytic Review*. Scand J Work Environ Health.

SUSESO. (2013). *Manual de Uso Cuestionario SUSESO ISTAS 21*.

SUSESO. (2014). *Manual de Uso Cuestionario SUSESO Istas*.

SUSESO. (2016). *Manual del Método del Cuestionario SUSESO ISTAS 21* .Santiago de Chile.

WHO. (2008). *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*. Nottingham: Institute of Work, Health & Organisations, University of Nottingham.

## **ANEXOS**

### **1. Anexo1.**

#### **PERFIL DE CARGO**

Estimados/as,

Comenzaremos a trabajar en la definición y ordenamiento de los cargos y sus funciones. Para esto, es de suma importancia contar con la información de aquellos que ejercen los respectivos cargos por lo que su participación es fundamental en este proceso.

Es por eso que en las siguientes páginas se les solicitará información específica sobre tareas, actividades y funciones que actualmente realizan y también sobre como creen ustedes debiésemos trabajar. Mientras más detallados y descriptivos sean mejor y más información.

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	
<b>LUGAR DE DESEMPEÑO</b>	
<b>DEPENDENCIA</b>	
<b>SUPERVISA A</b>	
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	

### II. OBJETIVO DEL CARGO

<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
<p>En este punto debe describir las funciones y tareas que <b>actualmente</b> realiza en el ejercicio del cargo.</p>

<b>FUNCIONES DEL CARGO A MEJORAR</b>
<p>En este punto debe describir las funciones y tareas que según opinión <b>deberían</b> ser realizadas por su cargo.</p>

### III. COMPETENCIAS DEL CARGO

Según su experiencia cuáles son las habilidades, conductas o conocimientos mínimos y básicos que debería tener una persona para desempeñarse efectivamente en este cargo.

En la columna izquierda (Competencias) deberá colocar un nombre o rótulo, y la columna derecha (definición) una pequeña descripción de lo que significa para usted esa competencia.

COMPETENCIAS	DEFINICION

Elaborado	Revisado	Aprobado	Fecha